12 | 高效会议：项目中要开好哪些会？

2019-11-23 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 14:15　大小 13.05M

你好，我是雷蓓蓓。这一讲，我们来聊一聊项目中的会议。

从事项目管理工作之后，你会发现自己一下子多了很多大大小小的会。项目全局涉及到的整个过程，你都要去了解。很多人说，项目经理有 80% 的时间都用在了沟通上，不是在开会，就是在开会的路上，其实所言不虚。

会就是聚会、见面、集会，议就是讨论、商议，会议作为一种群体沟通方式，决定了正式信息在项目组内的传递路径。实际上，我们的会议，就像现代人的营养一样，过剩了。我们知道，营养过剩就会吸收不进去，那么会议过剩了，会怎样呢？

如果我们把项目组看成一个有机体，这个有机体承载不了那么多的信息，后果就是会而不议。会上说了一堆，却没有决议，没有动作，那么这个有机体是没有办法正常运作的。怎么办呢？

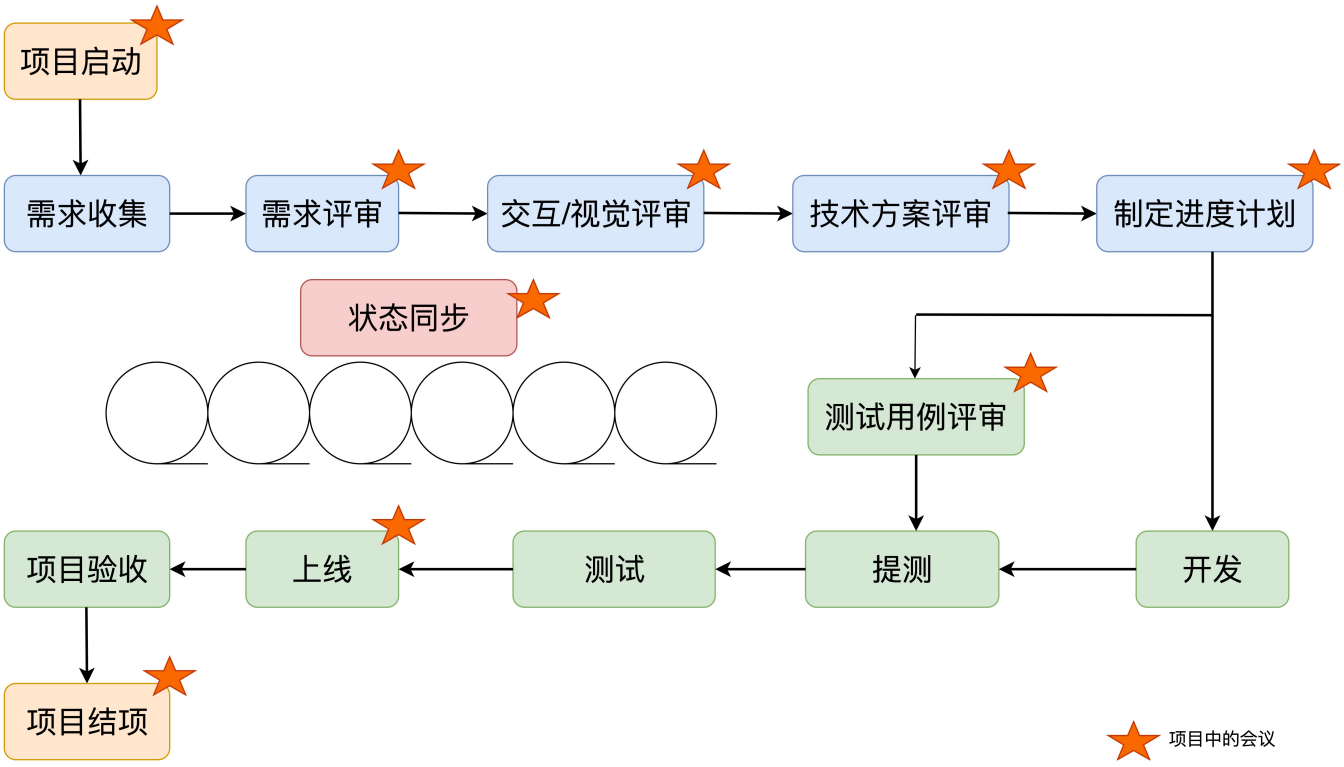
答案就是“**断舍离**”，**只开最有必要的会，会而有议，议而有决，决而有行**。会议不在多，而在于精，每个会议都要真正开出效果来。

项目中的重要会议

其实，“断舍离”是一种思维习惯，也就是说，**你要有意识地选择，最适合项目现阶段状况的会议**。

项目过程中有大大小小的会，我把这些会议汇总在了下面的这张图片中，你可以看一下。实际上，这些会分别服务于不同的目的。之前我讲过复盘会、评审会，我们今天重点来看启动会、每日站会和项目周会。

实际上，只要掌握了这些类型的会议要点，其它类型的会议也就不在话下了。



启动会

启动会好比是誓师大会，用来快速地聚拢兵力，集中力量干大事！

我曾经经历过一个项目，因为战略调整和重组，这个团队的规模，迅速地从十多个人扩张到了一百多人。这个临时拼凑的百人军团，大多是自上而下从各个部门紧急征集来的。看起来人很多，但因为角色身份混乱，工作习惯不同，团队内部存在着各种冲突和困惑。在这样的情况下，一场启动会就是非常有必要的。那么，怎么做启动会呢？

启动会的目的是清晰目标，明确授权。要做到这一点，你需要分三步走，分别是 why、what 和 how。

其中，第一步 why 是最难讲好的。但实际上，**只有充分理解了项目背景、目的和意义，才能更好地唤起团队的参与热情。**

那个项目的启动会，我们特意邀请到大老板亲自上阵跟大家讲述项目背景。他从公司战略赛道的选择性聚焦，讲到自己对这个事业的追求，话语中所传达出的重视、关注和热爱，是让这个 why 真正打动人的核心要素。

接着是 what，**描绘蓝图，设定清晰的愿景**，包括项目的三年目标、五年规划，越清晰越好，为的是让团队看到未来的样子。

你可以使用直接讲解的方式，也可以采用更加互动的做法。比如，我们曾经组织大家基于项目的背景信息一起共创，分组画画，共同畅想未来的愿景。这种画面感，会形成一种深刻的体感记忆，让大家在开始做事之前，就先有了沉浸式体验，效果非常好。

最后一步是 how，**也就是明确团队之间的责任分工以及合作公约。**

对于一些新组建的团队来说，也可以加入一些破冰的环节，让大家打破边界，尽快建立新的协作模式。你还可以留一些时间给重要的角色代表发言，大家的热情相互感染，会让士气空前高涨。这时，启动会的效果就达成了。

关于启动会的内容，你可以从以下十个方面着手准备：

1. 项目背景
2. 项目目标
3. 项目范围

4. 里程碑计划
5. 主要风险
6. 组织架构
7. 责任分工
8. 流程机制
9. 沟通方式
10. 支持工具

其中，沟通方式指的是，会议的时间安排、频率及参与人员；支持工具一般是指项目组统一使用的任务管理、文档管理、代码管理的工具。

需要注意的是，**只有在新项目或新阶段准备启动，涉及到方向、目标、人员、职责的调整的时候，才需要开启动会来进行公开的澄清和授权**。我跟你分享一份启动会的 PPT 模板，你可以点击网盘链接获取，提取码是 v1da。

每日站会

随着敏捷的普及，每日站会的概念也是深入人心。然而，很多站会被当作是例行公事的汇报会，枯燥无味，还有一些站会开得冗长且低效。

其实，开好站会的关键，是要还政于民。站会满足的是团队的自组织需要，而不是 leader 的监控需求。

那些把站会开得很持久的团队，往往已经形成了自我管理的氛围，团队每天会通过站会了解整体状态，并对暴露出的风险和问题做出集体决策。

作为项目管理人员，你要引导团队不断建立和完善自己的规则，并在运行顺畅之后，把站会还给大家，让大家自己决定站会要怎么开。

早期我带过一个团队，经过反复尝试，大家决定把站会的时间放在午饭前的 11:30 开始。这样一来，团队成员可以有相对完整、不被打扰的整个上午的工作时间。另外，吃饭的动力也会让大家集体加速，从而保障站会的高效。如果有一些争议性的话题没有解决，午饭时也可以继续讨论。

其实，真正自我管理的站会，除了团队成员自己决定站会时间之外，连主持人都是成员轮流来当的。为了让每个主持人都能把站会开好，有效把握会议节奏，经过长期的实践，我逐渐摸索出来一套“三张牌”式站会法。

站会开始时，主持人将红、黄、绿三张牌分别发给所有的与会人员。在整个站会的过程中，任何人都可以随时举牌来行使自己的权利。

举“红牌”：表示叫停谈话，避免过度的讨论和无结果的时间浪费，提高站会效率；

举“黄牌”：表示打断讨论，进行提问，向发言者了解协同及依赖的信息；

举“绿牌”：这是一个 token 牌，代表每个人的发言权。每次只有 1 个人发言，按顺序来，将此牌归还给主持人表示同步完毕。

当所有的“绿牌”都已归到主持人手中，而且没有更多疑问的时候，站会就可以结束了。

这样简单的游戏规则，既可以帮助主持人有效地把握节奏，同时还把会议控制的权力和责任交给了与会的每一个人，任何人都可以对过度的讨论随时喊停，从而让站会在“有用”的同时又能保持“高效”。

项目周会

通常情况下，对于 10 人以内的小团队来说，如果已经有了每日站会，就不太需要再另外设置周会了。

但是，当项目组的规模继续扩大，分成了若干的工作小组之后，你就需要利用项目周会，周期性地对项目的各个角色、各条线的进展和风险做全面的检查了。

项目周会的目的，是解决整体计划层面、跨团队协同配合的问题，包括产品、运营、市场、研发等环节。由于项目周会是面向各个角色负责人，甚至面向全员的全局性会议，所以，项目周会就天然地成为了一个最能直接把控整体脉搏的地方。

项目周会的内容，除了常规的各角色进度和风险同步之外，你还需要**根据项目组每个时期的整体阶段性重点，来设置相应的环节，让大家清晰地感受到项目组明确的导向，也就是什么是当前最重要的。**

比如，业务初创期，我们每周会一起关注业务数据的实时变化，针对有问题的部分，各个角色及时联动调整策略；对于一些技术保障类的业务，则会每周重点关注客户反馈的工单数据和服务保障 SLA 的变化；对于 ToB 类业务，会重点关注付费率、续费和丢单情况的最新变化，从而及时找到问题，快速联动解决。

为了方便你更好地操作，我跟你分享一些项目中常见会议的流程模版，包括需求评审会、技术方案评审会、排期会、站会、周会等，你可以点击网盘链接获取，提取码是 4xr2。

保障会议品质的关键

实际上，会议的品质，很大程度上可以看出一个项目团队的互动品质。把会开好，看上去很简单，但其实并不容易。我的经验是，**不要盯着会议的数量，而是要追求会议的品质**，这里有三个基本要素。

1. 明确会议边界

每个会议都有特定的主题和目的，并有明确的参会人员范围，这个就叫会议的边界。

你可以写下目前参加的每一个会，问问自己：“为什么要开这个会？会议的边界是什么？哪些议题适合在会上讨论？”对于那些与主题不相干的议题，你要坚决舍弃。

我见过过很多会议，要么是流水账式的汇报状态，一大半人在那儿玩手机、看电脑，要么就是进入了技术细节讨论状态，过分纠结于细节，争执不下，早就偏离了会议主题。这些都是会议边界定义不清的问题。

想要彻底改善，项目经理要做好两个确保：

> 确保各部分的进展信息在会前统一提交，会议当场只说重要问题、风险及需要支持的地方；
>
> 确保会议当场严格围绕主题开展，对偏离主题的讨论，及时叫停！

另外，参会的人，也应该是有边界的，并不是越多越好。**相关问题的主要决策人，对这个问题有责任的相关人员、负责执行决议的人员是必须参与的。**发送会议邀请时，你要明确哪些是必须参与的人员，并抄送那些可以选择参加的人员。

2. 建立会议规则

我们曾经做过一个“会议小恶魔”的游戏，就是让每个人想尽办法地破坏会议，借此去体会开好一个会，需要哪些要素。结果我们发现，像迟到、拖堂、开小会、看手机等行为，问题虽然不大，但是频繁发生的话，就会大大地影响会议品质。

特别是对于一些周期性的常规会议，约定好会议规则是非常有必要的。主持人要引导大家建立会议规则，对于迟到、请假、拖堂、跑题等行为建立公约，并成为规则的守护者。

我身边有些做得好的项目周会，光是会议规则就已经迭代过五六个版本，从迟到红包、拖堂红包开始，到轮流担任“规则守护大使”的角色，最后发展成由主持人判定违反会议规则者，即自动成为下次会议的主持人……不得不说，这一招真的很管用。规则上的推陈出新，在活跃了氛围的同时，还共同构建出了高效的会议品质，最终是对每个人的时间负责。

3. 做好会后跟进

要想真正做到决而有行，最终靠的是有效的会后跟进，真正把决策落到实处。

会议主持人要及时汇总讨论的结果，并形成会议结论。对于无法当场确认的问题，一定也要进行记录，并明确跟进人和完成时间。**会后所有跟进事项，直接进任务系统，确保跟进到底。**同时，要在会议纪要的邮件中明文呈现，下次会议统一回顾。

总结

今天，我给你介绍了项目中要开好的重要会议，以及保障会议品质的三个要素。

有同学给我留言说，自己的团队是按照敏捷的框架来开会，每个会都开了，可最后团队都觉得流于形式，组织者也觉得索然无味。

其实，这并不是敏捷方法的问题，流水不腐，户枢不蠹。没有什么东西是一成不变的，会议设计和流程，也需要根据项目各阶段的情况做相应的调整。既然项目的状态和团队的状态一直在变化，那就要根据这种变化去动态调整，想清楚我们到底要开哪些会？不开哪些会？怎么把会开好？

只要你**坚持只开最有必要的会，开真正高效且产生决议的会**，大家不但不会排斥，还会积极参与，会后还会有“这么短时间就达成一致”的满足感！所以你看，会议不是目的，借助会议去做好群体沟通，让大家看到有效的进展，才是最重要的。

畅所欲言

请你根据“断舍离”的理念，梳理一下你自己在组织的会，特别那些你自己在内心深处都认为是例行公事的会。然后，请思考一下，哪些会是要舍弃的？哪些会是必要的？接下来，你打算如何开好这些会？

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　11 | 质量管理：一次把事情做对！

精选留言 (9)

写留言

天天向上
2019-11-23

> 会议规则就已经迭代过五六个版本
蓓蓓老师，请教下这个方便分享最新一版的规则吗？

作者回复: 我给极客的编辑同学看过我们周会的规则，反馈是太魔性了……🤦♀，这个得结合自己团队来定。

1

海罗沃德
2019-11-25

這篇真應該給我們PM聽聽，他每天的站會，每週的例會，完全就是文中說的，要麼大家都玩手機看電腦，要麼就是進入無休止的技術細節討論

展开

小乙哥
2019-11-24

看了本节内容，我有一个想法，怎么提高自己在会议中的参与度。比如，每天早上晨会，除了沟通昨天的工作内容，以及当日的工作内容，还可以沟通哪些高质量的内容？（我是一个程序员）

作者回复: 反向思维，很棒！既然是群体沟通，会议的品质，其实是靠大家的，不只是主持人的独角戏。

大姨妈小盆友
2019-11-24

对于一些关键会议，虽然提前确定好会议目标、主题、参会人员、各参会人的准备和输出，但也常因为参会人未准备充分而导致会议低效，这种情况怎么改善比较好呢？

作者回复: 谢谢你的问题，特别好！你知道为什么改版五六次会议规则吗？其实，开好会这件事，就好比整理衣柜，你很容易知道该怎么整理好，但一直保持整洁，其实是件非常困难的事，至少我是这样的，哈哈

并且，开会还要更难一些，因为不止是你一个人做好就可以了，那是一群人的事。所以我说会议品质是团队互动品质的体现，互动品质是本，会议是表象。

要真想开好会，先把你自己整理好，大家的规则得大家定，但你可以成为榜样。

Hunter Liu
2019-11-23

敏捷三连问，问着问着就成了形式了……，很多情况就是挺好个东西做起来之后就变味儿。

作者回复: 是的，敏捷有它的底层价值观设定，如果只拿了形就容易走样。

未未的未来
2019-11-23

先说说站会，很早的时候，领导要求每天要开站会，自己的理解，就是回报一下昨天的工作情况和今日计划，流于形式，更多的是流水账了，没有理解到站会的意义，后来慢慢就不开了。
再谈谈周会，以前认为周会是浪费时间的，人那么多，每人都说完会花很多时间，就是一些流水账，后来让每个人说说工作中的问题，以及需要协调的工作，这个对工作会有一…
展开

作者回复: 是的！不过也有些专项问题的讨论会，目的不同，会议形式和流程也不一样。

Cy23
2019-11-23

每日晨会，统计昨天完成情况于今日计划，有什么需要的帮助的，结果发现需要的帮助就是把昨日他们没解决的问题解决了
展开

作者回复: 人员能力还达不到的话，先还是做好能力建设，再去看自我管理。

陈宇明
2019-11-23

老师，你这些图都是用什么工具绘制的?
展开

作者回复: draw.io，是个网络绘图工具，直接打这个网址就可以画

Cy23

2019-11-23

看完想把我买了没开封的一本叫断舍离的书好好看看(。·ω·。)/♡

作者回复: 哈哈，断、舍、离，也是我的功课。